



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
**KOBE UNIVERSITY**  
ROKKO KOBE JAPAN

2007-20

通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討  
～ 株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに ～

加曾利 一樹

Current Management Issues



専門職学位論文

通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討

～ 株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに ～

平成19年8月18日  
神戸大学大学院経営学研究科  
栗木契研究室  
現代経営学専攻  
069B219B  
加曾利一樹

# 通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討

～ 株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに ～

069B219B

加曾利一樹

## 目次

序章	はじめに	- 1 -
1.1	問題意識	- 1 -
1.2	研究方法	- 2 -
1.3	本稿の構成	- 3 -
第2章	事例研究の視点	- 3 -
2.1	先行研究	- 3 -
2.2	分析視角	- 7 -
第3章	事例の概要	- 8 -
3.1	モバイルコマース市場の概況	- 8 -
3.2	eコマースの事業システム	- 11 -
3.3	株式会社ゼイヴェルの概要	- 13 -
3.4	東京ガールズコレクションの概要	- 18 -
第4章	事例研究 ゼイヴェルの事業システム分析	- 21 -
4.1	顧客便益	- 21 -
4.2	分業構造	- 24 -
4.3	商流	- 27 -
4.4	インセンティブ・システム	- 31 -
4.5	物流	- 32 -
4.6	東京ガールズコレクション	- 34 -
4.7	事例の考察とインプリケーション	- 37 -
第5章	結び	- 40 -
	参考文献	- 43 -
	参考資料	- 44 -

## 序章 はじめに

### 1.1 問題意識

筆者は、先端バイオテクノロジーや遺伝子工学に基づく研究成果物を健康食品として製品化し、電話やインターネットを通じた通信販売を行う新規事業会社に身を置いている。自社では、栄養補助を目的とした効能の緩やかな一般製品から、癌や糖尿病といった特定疾病に対応した製品までを扱うが、収益の大半は後者の製品群で上げられている。

しかしながら、特定疾病製品群は顧客セグメントが限られるために、一般的健康食品に比べて顧客獲得の為に広告効率は低い<sup>1</sup>。また、顧客は、自身の治療状況や服用薬との飲みあわせを考慮し、医師や薬剤師をはじめとする第三者から得られる情報を元に購買意思決定を行う傾向が強いために、従来用いられてきた刺激 - 反応型<sup>2</sup>の同質的な通信販売手法には限界がある。故に、チャネルや媒体を複合的に組み合わせた、より重層的なコミュニケーションを展開する必要性を感じている。

一方、ファッション衣料という、eコマースには向かないと言われる<sup>3</sup>製品カテゴリーにありながら、通信販売によって急速な成長を遂げている新興企業がある。1999年の設立から約8年で売上高130億円、会員数700万人<sup>4</sup>を獲得するまでに至った、株式会社ゼイヴェル(以下、ゼイヴェル)である。ゼイヴェルは、携帯電話上のポータル・サイトやメールマガジン、モバイル連動型のファッション・イベントといった媒体や顧客接点を、ネット・リアルを問わず巧みに組み合わせることにより、「携帯電話で衣料品は売れない」「複雑な情報収集を必要とする買回り品はeコマースに向かない」といった前提を打ち壊している。この顧客接点複合化の事例は、特定疾病製品群のマーケティング手法と、後発参入たる自社の成長パスを模索する上で示唆を与えるものであると考え、探索的研究を行うこととした。

本稿では、ゼイヴェルの事業システムと、同社を特徴付けるクロスメディア戦略に着目し、同社がチャネルや媒体を複合的に組み合わせることにより、何が起きているのか、

---

<sup>1</sup> 弊社実績によれば、例えば青汁のような一般的健康食品に比べ、特定疾病対応製品の新規顧客一人当たり獲得コスト(Cost Per Order)は、およそ3～5倍の開きがある。

<sup>2</sup> 消費者の意思決定プロセスについては、清水(2006),pp.1-27の整理を参考とした。

<sup>3</sup> 例えば高嶋(2004)は衣料品を例に挙げ、その購入にあたっては、試着や肌触りなど複雑な情報収集を必要とするため、インターネットではさらに情報収集費用が増加することになり、同カテゴリーにおけるeコマースの発展に条件を付けている。

<sup>4</sup> 柿尾他(2007),p.103、ゼイヴェル ホームページ <http://www.xavel.com/>

またそれはなぜ、どのような過程で形成されたのかという点について明らかにする。そしてその探索過程から、通信販売企業における顧客接点複合化の有効性・可能性を検討するとともに、自社の抱える課題についてインプリケーションを得る事が目的である。

## 1.2 研究方法

本稿では、ゼイヴェルの展開するモバイルコマース事業、及び同社の展開する東京ガールズコレクションに焦点をあて、事例研究を行う。Yin(1996)に拠れば、適切なりサーチ戦略を導く指針として、問われる問題の形態に応じた分類を行っており、「どのように(what)」「なぜ(why)」に始まる問題は、経時的な追跡を必要とするためにケース・スタディや歴史的アプローチが適するという<sup>5</sup>。本稿における分析対象は、ゼイヴェルという未だ十分に研究のなされていない企業であり、探索的性質を帯びるため、ケース・スタディが適すると考える。

Yin(1996)は更に、事例研究が注意を払うべき点のひとつとして、構成概念妥当性の確立を指摘している<sup>6</sup>。本稿では、この問題を回避するために、三角測量的手法<sup>7</sup>、すなわち複数の情報リソースより得られたデータにより記述を行う。まず、ゼイヴェルについての文書記録は、信頼性が担保されやすい日経四紙及び日経専門誌に公表された内容を中心に活用する。また、面接調査については、ゼイヴェルのみならず、更にそのステークホルダーであるサプライヤーや競合企業担当者にまでインタビュー対象<sup>8</sup>を拡大することで、バイアスの排除に努める。さらに、同社の主催する東京ガールズコレクションにおける直接観察と、そこで得られた消費者インタビュー内容<sup>9</sup>も活用する。

なお、本稿の文中において特に断りのない記述は、著者らが行ったインタビュー内容に依拠する。

---

<sup>5</sup> Yin(1994), pp.1-12

<sup>6</sup> Yin(1994), pp.45-53 構成概念妥当性は、正確な操作的尺度が確立されず、データ収集が主観的な判断で行われる際に毀損される。Yinはこの他に留意すべき点として、構成概念妥当性の他に内的妥当性、外的妥当性、信頼性を挙げる。

<sup>7</sup> Yin(1994), pp.121-126

<sup>8</sup> インタビューは、平成19年1月31日から3月16日の間に、直接面接、電話、メールを通じて計5回行われた。インタビュー対象は、(株)ゼイヴェル、(株)ジャパンイマジネーション、(株)東急モルズデベロップメント、(株)サンエー・インターナショナル。

<sup>9</sup> 平成19年3月3日第4回東京ガールズコレクション開場前に、来場者13グループに対し、自由回答方式により行われた。

### 1.3 本稿の構成

第2章では、eコマース事業におけるマルチチャネル戦略と、eコマースにおける普及の枠組みについての先行研究に触れるとともに、本研究が拠るべき分析視角を定め、探索の方向付けを行う。また第3章では、モバイルコマースを取り巻く環境を分析し、また、現在公表されているデータを元にゼイヴェルの企業概要について一旦の整理を試みる。続く第4章では事例研究として、ゼイヴェルの事業システムと、同社の独自のポジションを確立する上で重要な契機となった東京ガールズコレクションを対象に分析を行う。最後に、第5章において、本研究が提示しうる実務的インプリケーションと理論的発見を整理すると同時に、本稿の限界並びに今後の展開可能性について述べる。

## 第2章 事例研究の視点

本研究の記述に先立ち、eコマースに関連する用語について若干の整理をしておきたい。eコマースとは「生産者や商業者などがインターネットを用いて商品を消費者に直接販売するもの<sup>10</sup>」と定義する。そして本稿ではさらに、インターネットの接触ツールに応じて、パソコンを利用する従来型の形態をPCコマース、携帯電話を利用した商取引をモバイルコマースと区分する。

### 2.1 先行研究

#### (1) 顧客接点複合化を捉えるための先行研究

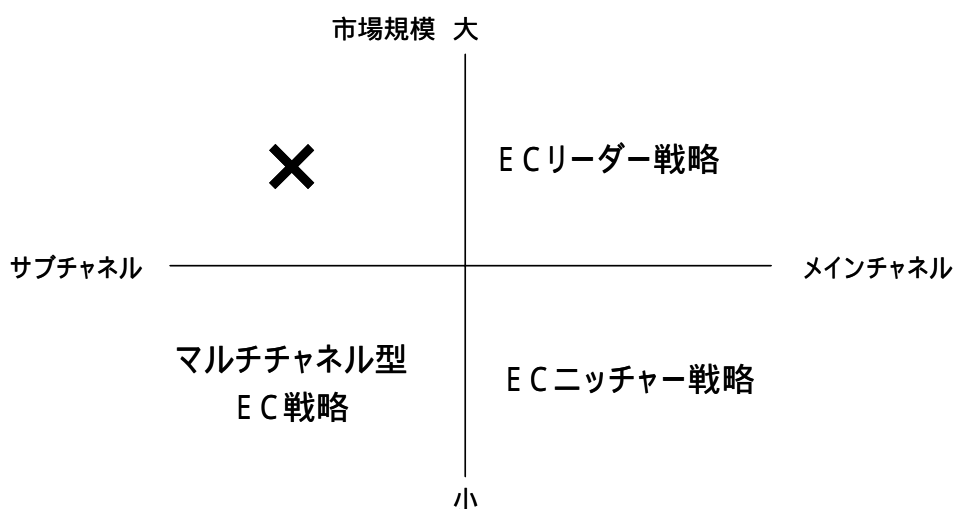
まず始めに、本稿のテーマである顧客接点複合化を検討する枠組みを得ることを目的として、二つの先行研究について触れたい。

一つは、eコマースにおけるマルチチャネル戦略の採用に触れた高嶋(2006)の議論である。高嶋はeコマース事業者を、市場規模の大小とeコマースチャネルの位置付けという二軸から三つの戦略グループに分類し〔図2-1〕、各々に特徴的に採用される戦略とポジション変更における移動障壁の問題を論じている。

---

<sup>10</sup> 高嶋(2004),p.4

(図 2 - 1) EC 事業の戦略グループ



出所)高嶋(2006)

一つ目のグループは、ECリーダー戦略であり、eコマースをメインチャンネルとして、eコマースによる新規顧客開拓と、当該産業におけるトップシェアを追求する特徴を持つ。二つ目は、ECニッチャー戦略と呼ばれ、eコマースを中心に新規顧客開拓が行われるが、市場としては当該産業のリーダー企業が狙わない小規模ニッチ市場を対象とする。そして、三つ目はマルチチャンネル型EC戦略である。この戦略では、主としてメーカーが想定され、eコマースは従来のチャンネルを補完するサブチャンネルの一つとして位置付けられ、既存事業や補完事業の既存顧客を含む少規模市場をターゲットとする。そして、ECリーダーへの成長経路として、ECニッチャーが成長するパスと、マルチチャンネル型ECとしてeコマースに参入し、その事業成長に伴い独立させるパスを指摘している。

この枠組みは、eコマース企業におけるマルチチャンネルを主要チャンネルと副チャンネルという二極で扱っている訳であるが、筆者の問題意識から見ると、例えば、インターネット上の無店舗販売だけであるのか、もしくはリアル店舗を並行して展開しているのかという、ネットとリアルという次元もマルチチャンネルに含めて検討すべきであると考えられる。なぜならば、eコマースをメインチャンネルとしながらも、リアル店舗やカタログなど、複数のチャンネルを展開している企業も存在しているからである<sup>11</sup>。

一方で、eコマースを含めた広義の通信販売においては、広告宣伝媒体はすなわち

<sup>11</sup> 例えば、DELL JAPAN のリアルサイトが挙げられる。



店舗に例えられて語られることが多い<sup>12</sup>。なぜならば、顧客は通販カタログや新聞広告、メールマガジンといった媒体において商品を確認し、そこでの情報を参考に購買行動を起すためである。故に、顧客接点複合化を検討するにあたっては、媒体の複合化という視点も必要と考える。ゼイヴェルは、この事をクロスメディア戦略と称している訳であるが、このクロスメディアという概念については、井上(2007)<sup>13</sup>が説明を行っている。井上はクロスメディアを定義するにあたり、IMC(統合型マーケティング・コミュニケーション)が提唱したメッセージの一貫性や多様なコンタクトポイント活用の考え方を更に拡張し、媒体ごとの情報特性やメディア性を考慮した補完的な統合として捉えるべき事を主張している。さらには、受け手の立場からコミュニケーション戦略をデザインすべきとし、企業側から捉えたり、足の合わせであるメディアミックスとは明確な区別を行っている。例えば「種をまくメディアとしてのテレビ、水をやるメディアとしての新聞、土を耕すメディアとしてのインターネット、そして収穫のメディアとしての店頭」として、有機的に統合する事を提唱している。つまり、クロスメディアとは、生活者の視点からみた既存媒体の補完的統合を意味している。

以上の議論をまとめると、顧客接点複合化というテーマを論じるにあたっては、高嶋が掲げた主要チャンネルと副チャンネルという枠組みだけではなく、ネットとリアル、もしくは媒体間の補完的統合も含めた複層的な視点で捉える事が必要であると考えられる。

## (2) eコマースの普及に関する枠組

次に、モバイルコマースという新たなeコマース形態の浸透という現象を考えるにあたり、eコマースに関して高嶋(2004)が掲げた枠組を検討したい。

高嶋は、eコマース普及の産業間格差について、消費者費用の増減と流通サービス費用の増減という観点から説明を試みている(表2-1)。産業間や商品カテゴリーによって、各種費用に対するインパクトは異なり、これらの費用の総和が、例えば店舗販売やカタログ通販といった従来型の販売形態の総費用を上回るか否かが、eコマースの普及を左右すると指摘する。

---

<sup>12</sup> 例えば中澤(2005), p.286

<sup>13</sup> 井上(2007), pp.12-15

〔表 2 - 1〕 インターネット販売と流通費用

減少する費用	増加する費用
(消費者費用) 買物出向のための移動費用 商品を持ち帰る輸送費用 買物の時間的制約による費用 複数商品を買揃える費用 情報収集費用(単純な情報)	(消費者費用) 情報収集費用(複雑な情報) 待ち時間による費用 (流通サービス費用) 情報システム費用 広告費用 物流費用

出所)高嶋(2004)

そして、高嶋は衣料品を例に挙げ、探索の際に商品の実物や手触り、試着などから「複雑な情報収集」を必要とする商品は、逆にインターネットでの探索費用が高くなるために、インターネットでの販売は広がらないと予想し、仮にこれらが普及するには、商品サイズの標準化や複雑でない仕様、または商品へのブランド付与が必要条件となる事を指摘している。

一方、本研究が分析対象として取り上げるゼイヴェルにおいては、衣料品という「複雑な商品情報」を必要とする商品を、PCよりも更に情報量の限られる携帯電話で購入するという消費行動が拡大している事実を示すだろう。このことは、高嶋の指摘する二つの普及条件を満たしている事が追試されるか、さもなければ、減少する5つの費用の他に新たに検討すべき消費者費用の減少が生じている可能性を示唆するであろう。

### (3) モバイルコマースにおける消費者心理

最後に、モバイルコマースという特定分野に絞り、購買心理の特徴を捉えた嚆矢となる研究として、根来・頼定(2005)を紹介したい。根来・頼定は、モバイルコマース利用経験者1,705名に対するアンケート調査より、消費者のモバイルコマースにおける購買態度は、消費者特性や商品カテゴリーによって異なること、さらに、それぞれの商品カテゴリーにおける補完メディア(通販カタログや雑誌等)の発達度、すなわち既存の通信販売マーケットの発達度が、購買態度に影響を与えることを強調した。特に注目すべき点として、モバイルコマースの経験が高くなれば、消費者の自信度も高くなり、同時に商

品知覚リスク<sup>14</sup>も高くなる点を指摘している。この事は、モバイルコマースという新たな消費形態の浸透において、顧客の経験がひとつ説明変数となり得る可能性を示唆していると言えよう。

## 2.2 分析視角

### (1) 事業システム

事業システム分析の視点は、加護野(1999)に依拠する。加護野は、事業システム(あるいはビジネスシステム)を、「経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間に、どのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステム<sup>15</sup>」と定義し、この事業システムの違いが、持続的な競争優位をもたらすことを指摘している。加護野の議論は、Porter(1985)が提唱した個別企業内部における価値連鎖と比較し、価値提供のシステムをより広義に、複数企業間の統合や連鎖の問題として捉えた点に発展があると考ええる。

一方、類似概念であるビジネスモデルとの区別については、井上(2006)の整理が参考となる。井上は、ビジネスモデル分析、すなわち収益原理に直接かかわる定型的なオペレーション(商流・物流・情報流)のみを単純にモデル化することの限界を指摘した上で、事業システム戦略という観点から、より多面的に、経営資源の開発・蓄積や競争におけるポジションにまで視野を広げる必要がある点を主張している。

### (2) 顧客便益

一方で、事業システム分析においては、優れた顧客便益は既の実現された、所与のものとして分析をスタートする傾向が認められると考える。その企業の提供する価値が周知されている場合は問題ないが、本稿の分析対象であるゼイヴェルのような、未だ研究の端緒にある企業についてみるならば、そこでいかなる顧客便益が実現されているかについても注意を払う必要があると考える。

顧客便益に関する視角は、石井他(2004)に依拠したい。石井他に拠れば、企業が

---

<sup>14</sup> 根来・頼定(2005)は、自信度はモバイルでのショッピングに自信があるか否かを示し、知覚リスクとは、ある行動の結果が不確実であると認めること、と定義している。

<sup>15</sup> 加護野(1999),p.47

顧客に提供する製品・サービスとは、顧客が抱えている問題を解決する「便益の束」としてデザインされるとしている<sup>16</sup>。つまり、顧客便益とは単一のものではなく、複数の視点から捉えられるべき点を指摘し、さらに、顧客にとっての製品・サービスとは、「認知」「取得」「使用」「廃棄」の4つの局面において発生すると述べている。よって、eコマースを含めた広義の通信販売における顧客便益は、商品のみならず、購買前情報提供、購入手段、配送方法、支払方法、サイト・ユーザビリティ、顧客対応、アフターサービスなど、多岐に渡る局面において実現し得る事を示唆している。

### 第3章 事例の概要

具体的な事例研究に先立ち、本章ではまず、モバイルコマース領域を中心に、ゼイヴェルの置かれている競争環境を概観する。第2節においては、ゼイヴェルの事業システムの独自性を検討する比較前提として、eコマースにおける一般的な事業システムについて論じる。そして第3節第4節では、公表資料等、現時点で明らかにされているデータを元に、ゼイヴェルと同社が展開する東京ガールズコレクションの概要について一旦の整理を試みたい。

#### 3.1 モバイルコマース市場の概況

##### (1) 市場規模

携帯電話の広範な普及、端末の高速・高機能化、通信料金体系の変化を背景に、モバイルコマース市場は急速に拡大している。総務省によれば、2005年度の携帯電話インターネットを通じたモバイルコマース市場は4,074億円(04年比139%)に達し、中でも物販系は1,542億円(04年比159%)となっている(図3-1)<sup>17</sup>。

一方で、通信販売全体の市場規模は2005年度で3兆3,600億円(04年比110%)、

---

<sup>16</sup> 石井他(2004), pp.51-55

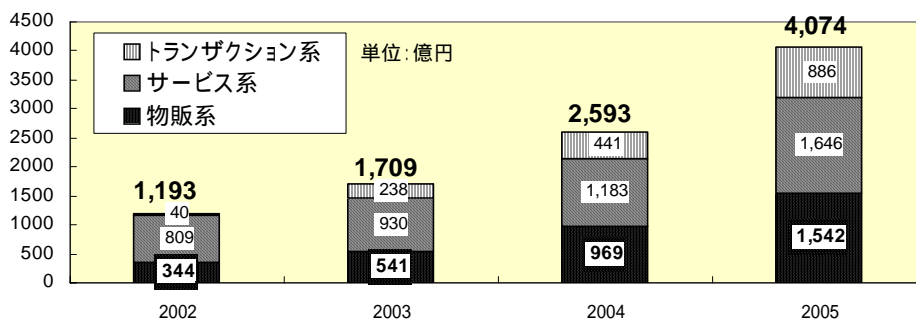
<sup>17</sup> 総務省(2006)

物販系は、携帯電話インターネットのいわゆる「公式サイト」上で展開される通信販売を指し、サービス系には興行チケットや旅行宿泊予約、航空券、鉄道、トランザクション系には証券取引やオークション、公営競技が含まれる。

また、着信メロディやモバイルゲーム、静止画等については、「モバイルコンテンツ」市場に含まれるため、図3-1には含まれていない。

2001～2005年度平均成長率は7%であり<sup>18</sup>、モバイルコマース市場は、通信販売市場の伸び率を大きく上回って成長している事が確認できよう。

〔図3-1〕モバイルコマース市場の推移

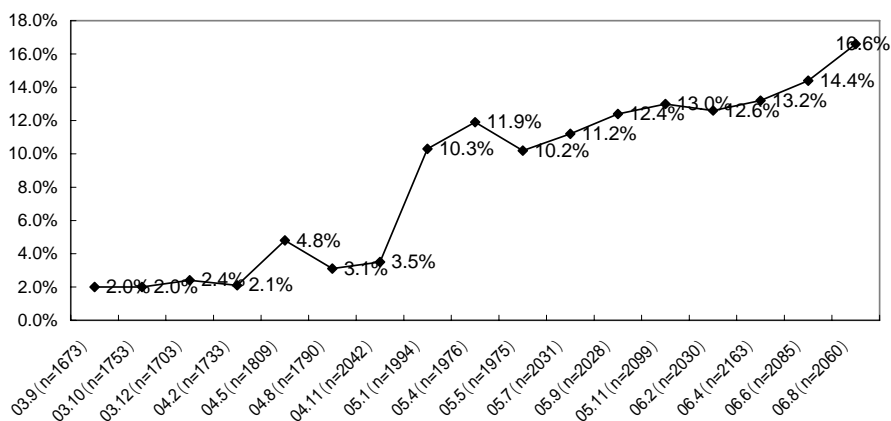


出所) 総務省 (2006)

(2) モバイルコマースの利用実態

三菱総研・楽天リサーチが継続的に実施している『携帯電話コンテンツ/サービス利用者調査』によれば、2006年8月の携帯電話によるショッピングの利用率は16.6%であり、3年前の2003年9月と比べると、約8倍近い伸びを示している〔図3-2〕。

〔図3-2〕モバイルショッピング利用率の推移



出所) 三菱総研・楽天リサーチ (2003-2007) 『携帯電話コンテンツ/サービス利用者調査』

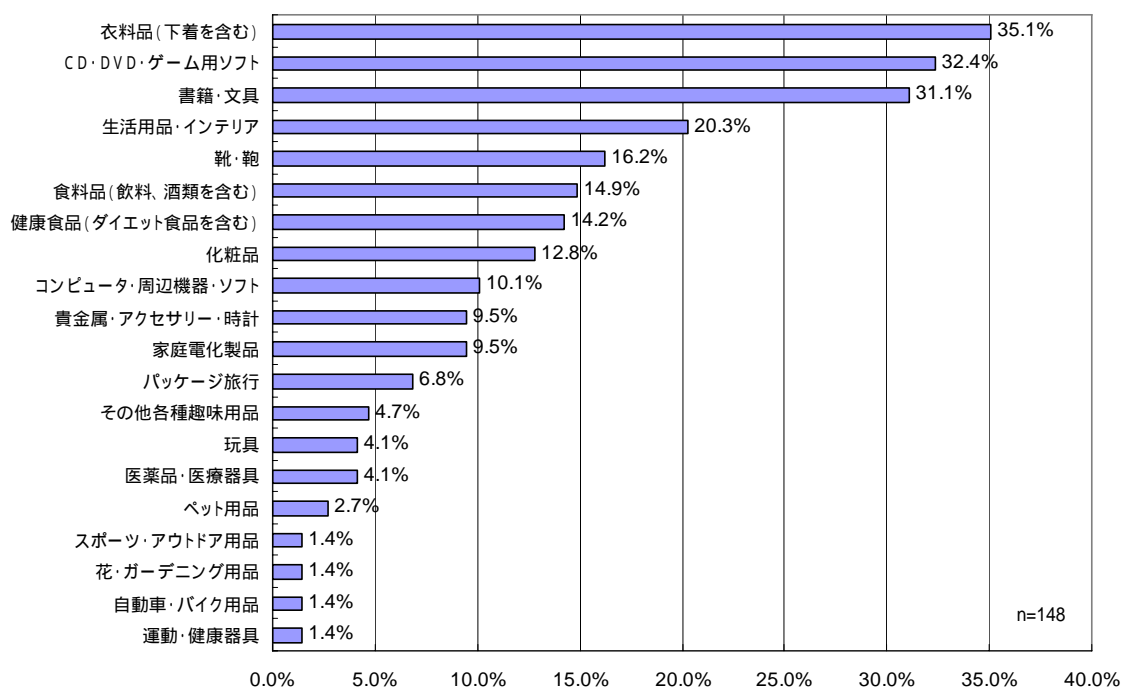
第23回, 第14回, 第13回, 第7回より筆者作成

<sup>18</sup> 社団法人日本通信販売協会 (2006)

次に、日本通信販売協会(2005)が行ったモバイル通販での購入商品に関する調査〔図3-3〕に拠れば、モバイルコマースでの購入経験は衣料品(下着を含む)が35.1%とトップであり、次いでCD・DVD・ゲーム用ソフト(32.4%)、書籍・文具(31.1%)と続いている<sup>19</sup>。

この調査では、携帯電話のみから情報収集を行い、購買を行ったのか、あるいはカタログ等の他媒体を組み合わせて購買意思決定を行い、注文手段のひとつとして携帯電話を用いたかについての区分が明瞭ではないために問題は残るが、それでも、「複雑な情報収集」を必要とする衣料品でありながら、購入品目のトップに挙がっている点は注目に値しよう。

〔図3-3〕 モバイル通販での購入商品



出所)日本通信販売協会(2005)

<sup>19</sup> 日本通信販売協会(2005),p.190 調査実施期間 2005年3月15日~3月25日、ウェブサイトを利用したオンラインアンケート、有効回答数 1,160票

## 3.2 eコマースの事業システム

### (1) eコマースにおける事業システム

eコマースの一般的な事業システムについて、(図3-4)を元に説明したい。まず、供給サイドについて、eコマース事業者から、サプライヤーへ製品の仕入発注が行われる。製造者がeコマース事業を営む製販統合型の場合は、同一企業内での製造発注という形を取る。サプライヤーは、eコマース事業者の指定する物流倉庫へ商品を納入する。物流倉庫機能は自社内に保有する場合と、外部委託形態をとる場合がある。発注内容に沿い、支払いが行われる。

続いて、顧客獲得局面である。eコマース事業者は、顧客誘引を目的とし、見込客に向けて、メディアを通じた情報提供が行われる。その際は、既存の四媒体に加え、バナー広告や検索連動広告などインターネット・サイトに特化した広告が複合的に選択される。もしくは、楽天に代表されるような、既に一定数の見込客を保有するインターネット・モールに出店し、集客を図る。顧客は、eコマース事業者からのオファーに対し、購入や資料請求という形でレスポンスを発生させる。そして、購入に至った際は、いくつかの決済手段(クレジットカード、代金引換、郵便・コンビニエンスストア振替など)の中から支払いを行う。eコマース事業者の代金回収方法としては、それぞれの決済手段に応じた直接回収と、収納代行事業者に一定の手数料を支払い、回収する場合がある。

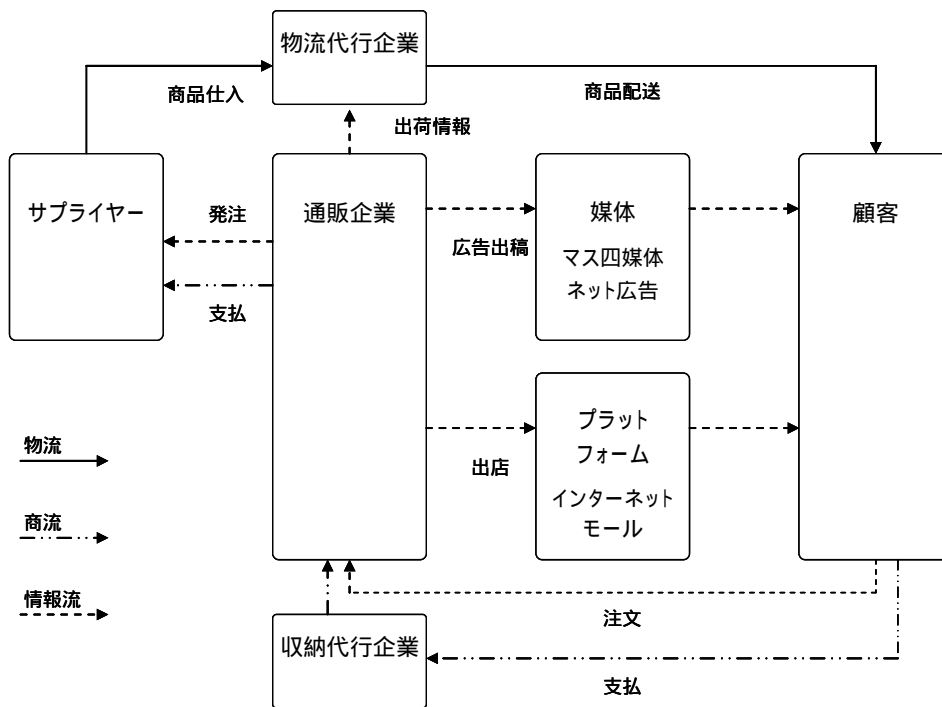
eコマース事業者は、顧客の注文情報を物流倉庫へ流し、ピッキング・包装が行われ、宅配便により顧客の元へ商品が届く。

以下の図は、あくまでも一般的なビジネス・フローを説明するための概要であり、企業の垂直統合の度合いにより、どの機能までを自社内で担当するかについては、eコマース事業者により異なる点に注意をされたい<sup>20</sup>。また、楽天に代表されるインターネット・モール事業者は、集客だけでなく、一部の収納代行までを含めたプラットフォームを提供しているケースが多い。

---

<sup>20</sup> 例えば、筆者の属する企業のように、メーカーが通信販売ビジネスを展開する場合は、通販企業とサプライヤーは同一となるし、また宅配便各社が展開しているeコマースにおいては、通販企業と物流代行企業は同じ企業範囲内に置かれる。

〔図3-4〕 eコマースのビジネス・フロー



出所) 筆者作成

## (2) 新興eコマース企業における二つの壁

eコマースは、従来の店舗販売やカタログ販売に比べると事業の開始コストは低く、また先に検討した通り通信販売に関わる諸機能の分業体制も整っているため、参入障壁の低いビジネスと捉える事が出来よう。

一方で、新興eコマース事業者においては、主に2つの課題が指摘されてきた。すなわち、顧客獲得及びサイト・ブランディングを目的とした広告費用の捻出と、商品仕入における信用の障壁である。先の〔図3-4〕では と の部分に該当する。

高嶋(2004)は、インターネットによる情報提供は受動的な性格を持ち、無数に存在するインターネット・サイトから、自社のサイトを選択してもらうためには、広告や販促に費用をかけ、好ましい企業イメージを醸成する必要性を指摘している。しかしながら、新興事業者は、十分な広告費用を賄うことができず、大規模事業者に対して競争優位を形成しにくいという側面がある。

また、eコマース企業は、消費者の購買代理人として、顧客の求める品揃えの実現が競争における重要な差別化要素となる。しかしながら、新興eコマース企業は、信用力が



障壁となり、思うような商品仕入が出来ないケースが指摘されている<sup>21</sup>。

上記2点に加え、新興・後発企業は、先行企業に比べ、スイッチングコストの点においても不利を被る事が想定される。eコマース・サイトの多くでは、顧客維持を目的としたポイント・プログラムを採用しており、同質的な商品を購入するならば、いつも利用しているeコマース・サイトで購入した方が、ポイント割引が享受でき、割安となるのである<sup>22</sup>。

以上をまとめると、eコマースにおける競争の構造は、参入障壁の低いビジネスである一方で、広告費や企業信用力を背景とした仕入力を勘案すると、先行する大規模事業者には有利な構造であると言える。

### 3.3 株式会社ゼイヴェルの概要

#### (1) 沿革

ゼイヴェル(大浜史太郎社長)は、20~30代女性を主要顧客とし、女性ネットメディアの運営や、アパレルを中心としたモバイルコマース事業を展開する企業である。同社では、F1層と呼ばれる20歳から34歳女性を主要顧客とし、主にリアルクローズ<sup>23</sup>と呼ばれるファッション衣料品を中心に販売している。

ゼイヴェルは1999年に設立され、立ち上げ当初はイベントプロデュース<sup>24</sup>やインターネット・サイトの受託制作などで収益を得ていた<sup>25</sup>。当時、インターネットを通じたPCコマースはYahoo!や楽天が先行しており、これらの先行企業との差別化を図るべく、大浜社長は、電源オンから利用までの立ち上げに時間のかからない「ファースト・タッチ・ツール」である携帯電話に着目し、2000年に携帯電話向けポータル・サイトgirlswalker.comを立ち上げる<sup>26</sup>。やがて2001年には月間ページビューが1億を突破し

<sup>21</sup> 加護野・井上(2004),p.244

<sup>22</sup> 石井他(2004),pp.403-405も、スイッチング障壁の形成要素としてポイント・プログラムを挙げている。

<sup>23</sup> 織研新聞の定義によれば、リアルクローズとは、現実的な服、リアリティーのある服のことを指す。95年ごろからパリコレのデザイナーたちがリアリティーのあるファッションを提案したことから、デザインはされているが日常でも着られる服をリアルクローズと呼ぶようになったとされる。また、これらリアルクローズと呼ばれる衣料品はサイズ構成が限定され、人気ブランドの中には、ワンサイズを特徴とするも多い。人に服をあわせるのではなく、服に人をあわせるという設計思想である。

<sup>24</sup> 日経流通新聞M|2004年10月1日19面

<sup>25</sup> 日本経済新聞2001年1月31日15面

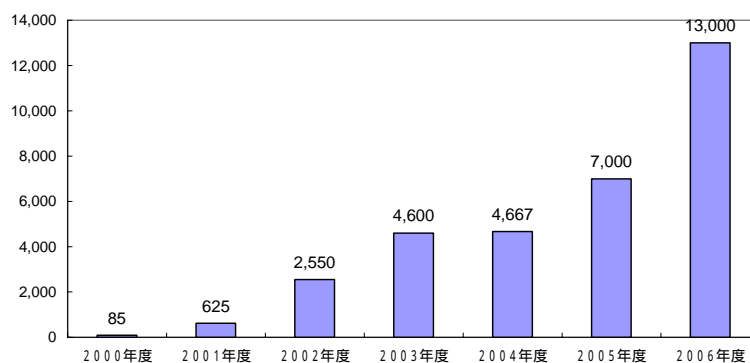
<sup>26</sup> イプシ・マーケティング研究所ビジネスレポート(2004)「携帯ショッピングビジネス 第3回株式会社ゼイヴェル」[http://www.ipse-m.com/report/report\\_014.htm](http://www.ipse-m.com/report/report_014.htm)

たことから、新たに広告事業やモバイルコマース事業へ参入<sup>27</sup>、その後メールマガジンを主体とした販促活動<sup>28</sup>により同サイトの利用者及び物販売上高を拡大し、2003年度には黒字転換を果たす<sup>29</sup>。

2005年8月からはファッション・ショー「東京ガールズコレクション」を開催し、出演モデルの着用コーディネートを携帯電話でその場で購入できるeコマース連動型イベントとして注目を集めている<sup>30</sup>。また、2006年2月には、Yahoo! JAPANとの合併会社である株式会社ファッションウォーカーを通じてfashionwalker.comを立ち上げ、PCコマース事業への参入を果たしている。

2007年3月期の売上高は約130億円<sup>31</sup>、主力サイトであるgirlswalker.comの女性読者層は2007年3月現在で700万人<sup>32</sup>を突破し、取引先企業数は800社に上るといふ<sup>33</sup>。ゼイヴェルの売上高の推移は〔図3-5〕に示す。

〔図3-5〕 株式会社ゼイヴェル 売上高推移



出所) 日本経済新聞 2005年11月2日11面・2004年5月24日11面、  
帝国データバンク、柿尾他(2007)より筆者作成

<sup>27</sup> 日本経済新聞 2001年1月31日15面、日本経済新聞 2001年7月25日17面  
<sup>28</sup> 2002年当時、約20,000種類のメールマガジンを発行し、毎日の配信数は500~2,000万通に達した(日経産業新聞 2002年9月19日2面)  
<sup>29</sup> イプシ・マーケティング研究所ビジネスレポート(2004)「携帯ショッピングビジネス 第3回 株式会社ゼイヴェル」  
<sup>30</sup> 日本のファッションビジネス及び繊維業界の発展に大きく貢献したとして、2005年度織研賞受賞。また、日経流通新聞Mの主催する2006年ヒット商品番付では、東の前頭に選出されている。  
<sup>31</sup> 柿尾他(2007), p.103  
<sup>32</sup> ゼイヴェル ホームページ <http://www.xavel.com/>  
<sup>33</sup> 月間ネット販売 2005年9月号 [http://www.nethanbai.jp/muryo2005\\_9a.htm](http://www.nethanbai.jp/muryo2005_9a.htm)

## (2) 展開メディア

2007年現在、ゼイヴェルの運営する主要メディアは〔表3-1〕の通りである。700万人の読者層を抱える携帯電話向けポータル・サイト girlswalker.com が核となり、それぞれショッピングや芸能ニュース・占いなど、ターゲットであるF1層の興味範囲を網羅する形でサブ・コンテンツがリンクされている〔図3-6〕。

どのサイトも無料、ないしはメールマガジン登録をするだけで利用が可能であり、豊富な情報を気軽に楽しめる点が主要顧客である女性層に受け入れられ、当初は顧客間の口コミやメールによって利用者数を拡大してきた<sup>34</sup>。2002年頃より、これらのサイトに加えて、リアルファッション・イベントや店舗、テレビや女性向けファッション誌といった既存媒体との連動を図るクロスメディア戦略を展開し、これらの媒体から獲得した見込顧客を最終的に商品購入に結びつけていく事がゼイヴェルの狙いである。2004年当時で、サイト利用者のうち、実際の商品購入に結びつく顧客の比率は約0.4%であったという<sup>35</sup>。

〔表3-1〕 ゼイヴェルの展開する主要メディア

サイト名称	サブコンテンツ	サイトコンセプト
girlswalker.com	ショッピング walker	日本最大級の女性向け携帯ポータルサイト
	ニュース walker	ショッピングサイト
	girlswoman	最新ニュース提供(読売新聞社提供)
	DecoLiving	求人情報サイト
	オークション walker	不動産情報サイト
	デコメ walker	オークションサイト
	シネマ walker	デコレーションメール提供サイト
	ミュージック walker	映画情報サイト
	占い walker	音楽情報サイト
	スーパーガールマガ	占い提供サイト
girlsshopping		メールマガジン発行
fashionwalker.com		携帯向けファッションコマースサイト(i-mode、au公式サイト)
	ESTIE	PC向けファッションコマースサイト
	JADE	ウェブマガジン
スタイルウォーカー	ShORTY	"
		"
		F1層に特化したファッションSNS

出所)筆者作成

<sup>34</sup> 日本経済新聞 2004年5月24日11面

<sup>35</sup> 日経流通新聞MJ 2004年8月5日9面

(図 3 - 6) girlswalker.com 内コンテンツ



(図 3 - 7) fashionwalker.com トップページ



### (3) 競合企業

さらに、ゼイヴェルの置かれている競争環境についての理解を深めるべく、同じくeコマース市場において事業を展開しているマガシーク株式会社(以下、マガシーク)及びスタイライフ株式会社(以下、スタイライフ)について触れたい<sup>36</sup>。

マガシークは2000年8月に、伊藤忠商事株式会社繊維カンパニーの社内ベンチャー

<sup>36</sup> マガシーク及びスタイライフは、ゼイヴェルインタビュー時に競合企業として名前が挙げられた企業であることを追記しておきたい。

として事業を開始した企業である。「CanCam」を始めとする人気女性ファッション誌に掲載された商品を、モバイルコマースを通じて販売する、雑誌連動型ファッション小売業であり<sup>37</sup>、2007年3月期の売上高は53億円、会員数55万人を有している。同社では、(株)小学館「CanCam」、(株)主婦の友社「Ray」、(株)講談社「with」、(株)集英社「LEE」「MORE」等と提携関係を結び、これら雑誌における掲載商品を、eコマース・サイト magaseek.com を通じて販売している。取り扱いブランドは386ブランドに上る。

続いて、スタイライフについて紹介しよう<sup>38</sup>。スタイライフは1997年11月に、ニチメン株式会社(現 双日株式会社)の関連子会社ニチメンメディア株式会社のインターネット事業部門より発展した企業である。同社の展開するファッション通販雑誌「Look!s」、インターネット・サイト「Stylife」及び携帯電話サイト「Stylife Look!s」を主要な媒体とし、女性を対象にした衣料品や雑貨を販売している。2007年3月期の売上高は41億円、会員数60万人を有しており、売上高に占めるPC・モバイルコマースの内訳は21億円である。

ゼイヴェルと競合各社の主要指標をまとめると(表3-2)の通りとなる。各社とも事業開始年度はほぼ2000年前後に集中しながらも、ゼイヴェルの売上高、会員数、取り扱いブランド数が突出している点が確認できよう。

〔表3-2〕 モバイルコマース各社の主要指標

	ゼイヴェル	マガシーク 東証マザーズ上場:3060	スタイライフ 大証ヘラクレス:3037
事業開始	1999年	2000年	1997年
売上高(2007年3月期)	130億円	53億円	41億円
営業利益(2007年3月期)	非公開	4億6百万円	1億60百万円
会員数	700万人	55万人	60万人
取り扱いブランド数	800ブランド	386ブランド	非公開

出所)筆者作成

<sup>37</sup> マガシークホームページ <http://www.magaseek.co.jp/index.html>

以下、マガシークに関する記述はホームページから得られる情報に拠る。

<sup>38</sup> スタイライフホームページ <http://www.stylife.co.jp/sf/form/company.vm>

以下、スタイライフに関する記述は、ホームページから得られる情報に拠る。

### 3.4 東京ガールズコレクションの概要

#### (1) 背景

東京ガールズコレクションとは、ゼイヴェルが2005年8月より開催しているF1層向けの大型ファッション・イベントである。出演モデルの着用コーディネートを携帯電話でその場で購入できるeコマース連動型イベントとして注目を集め、来場者数は回を重ねるごとに増加傾向にある(表3-3)。また、開催当日の様子は10分後にはインターネット配信され、イベントに参加できない顧客層にもモバイルやPCを通じた同時参加を可能にしている。席種は3種、アリーナプラチナ席(10,000円)、指定席A(5,000円)、指定席B(3,000円)に分かれ、イベント当日には立ち見当日券も販売される。

さらにゼイヴェルは「世界のブランドに対抗できる日本のリアルクローズを発信すること」を掲げ、2006年7月にはパリ、2007年3月には北京での開催も実現している<sup>39</sup>。

〔表3-3〕東京ガールズコレクション来場者数の推移

		会 場	来場者数(人)
第1回	2005年8月	代々木第一体育館	12,600
第2回	2006年3月	代々木第一体育館	18,100
第3回	2006年9月	代々木第一体育館	20,500
第4回	2007年3月	横浜アリーナ	21,900
第5回	2007年9月	さいたまスーパーアリーナ	24,000 (予定)

出所) ホームページを元に筆者作成

〔図3-8〕第4回東京ガールズコレクション開場前の様子



出所) 筆者ら撮影(第4回東京ガールズコレクション)

<sup>39</sup> 2006年7月、パリで開催されたJAPAN EXPOのメインコンテンツとして抜擢され「TOKYO STYLE COLLECTION」として開催し、約8,000人を集客。また2007年3月には中国最大級のファッションイベントCHIC内で、ジャパン・パビリオンのメインコンテンツとして出演。



## (2) イベント構成

東京ガールズコレクションは、ゼイヴェルの選考を経て出展を許されたアパレルブランドのショーを中心に構成されている。第4回開催では27ブランドが出展し、女性ファッション誌の有名女性モデル総勢73名が、各ブランドの最新コレクションを身に纏い登場した。そして、目の前で披露される衣料品は、ゼイヴェルの展開する専用モバイルサイトでリアルタイムに購入が可能であり、イベント当日の売上は2,300万円に達する<sup>40</sup>。イベントに参加する顧客にとっては、最新のファッショントレンドを捉え、憧れのモデルを間近に見ることができ、しかも、後日店舗に足を運ぶことなく購入できるという価値を提供しているのである。

さらに東京ガールズコレクションを特徴付けるのは、イベント自体がアパレルブランドの披露の場にとどまらない点である<sup>41</sup>。参加27ブランドは、8から5ブランド毎に、4組に分けてショーが行われるが、そのショーの合間には、アーティストの演奏やミス東京ガールズコレクション、有名モデルの私物オークション、協賛企業の特別ステージなど様々なメニューが盛り込まれ、約8時間に及ぶプログラムが展開される(表3-4)。また、会場内には協賛企業のブースが屋台の如く並べられ、参加者は自由に、携帯電話や化粧品、菓子等の新製品情報を集めたり、試供品を収集したりすることもできる。

---

<sup>40</sup> 日経BPnet, 2007年3月8日

([http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/news/070308\\_kyuseisyu/index.html](http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/news/070308_kyuseisyu/index.html))

<sup>41</sup> パリコレに代表される伝統的コレクションは、ジャーナリストやバイヤーを対象とし、消費者と直接的に売買が発生する性格のものではない。つまり、コレクションをファッションブランドないしデザイナーから消費者への情報発信手段と捉えた場合、パリコレにおいては、ショーに集まる評論家やジャーナリストに向けたコミュニケーションが重視され、これら専門家が後日、専門誌やファッション誌に自らの批評を掲載することにより、流行が生まれていく。そして、顧客はこれら媒介者の意見を参考に購買行動を起こすという迂回的経路を辿るのである。他方、東京ガールズコレクションは、一般の消費者を対象とし、披露される作品は、あくまでも顧客にとって手の届く価格や身近なデザインであり、その場での購入も可能である。つまり、東京ガールズコレクションに参加するアパレルブランドないしデザイナーは、ファッション雑誌を中心とする伝統的な既存メディアを介することなく、直接的・即時的に、自らのメッセージやアイデンティティを顧客へ伝える事が出来るのである。

〔図 3 - 9〕第 4 回東京ガールズコレクション ステージの様子



出所) 筆者ら撮影 (第 4 回東京ガールズコレクション)

〔表 3 - 4〕第 4 回東京ガールズコレクションのプログラム

14:00	開場
15:00	1st Stage ( 8 ブランド) 協賛企業Stage
16:15	1st Artist Live
16:55	2nd Stage ( 7 ブランド)
17:30	2nd Artist Live ミス東京ガールズコレクション 1st Stage
18:35	3rd Stage ( 5 ブランド) 協賛企業Stage
19:10	Special Stage ( 2 ブランド)
19:35	4th Stage ( 5 ブランド) ミス東京ガールズコレクション 2nd Stage
20:10	スーパーガールズオークションStage
20:15	3rd Artist Live
20:55	グランドフィナーレ
21:00	終演

出所) 第 4 回会場パンフレットより筆者作成

これらのコンテンツは、ゼイヴェルが携帯ポータル・サイトと位置付ける girlswalker.com において提供している各種情報と同じカテゴリーであり、イベントに参加する 20 代女性の興味範囲に沿ったコンテンツが組み合わされているという意味では、東京ガールズコレクションは必ずしもファッションに興味がなくとも十分に楽しめるプログラム構成となっているように感じられる。そして、ゼイヴェルはポータル・サイトにおけるネット上での情報発信を、リアルイベントという媒体にも置き換えて提供することで、コミュニケーションの複合化・複層化を行っているのである。



## 第4章 事例研究 ゼイヴェルの事業システム分析

ゼイヴェルは、以上のような特徴的なメディアやイベントを展開する企業である。以下では、同社がどのような事業システムを構築しているかについて分析的に記述していく。

ゼイヴェルは主に九つの事業<sup>42</sup>を展開しているが、中でも収益の中心となるのはモバイル及びPCを介した物販事業である。実際に、2007年3月期ゼイヴェル売上高130億円のうち、80億円は、同社の展開するインターネット・サイトにおける物品販売が占め、そのうち衣料品が占める割合は70%程度であるという。本章では、このゼイヴェルの主力事業であるモバイル・PCを含めたeコマース事業について分析を試みる。第3章第2節で検討した、eコマースの一般的な事業システムとの比較から、ゼイヴェルの特徴を炙り出すことで、同社の競争優位の構造を明らかにしたい。

本章では始めに、ゼイヴェルの提供する顧客便益について検討する。そして、それらの顧客価値は、どのような事業システムを通じて実現されているかについて分析を進めていく。事業システム分析の枠組みは、先に掲げた加護野(1999)の視点<sup>43</sup>をベースに、誰がどの仕事を分担するかについての分業構造、仕事の遂行に必要なカネの流れの設計(商流)、人々を真剣に働かせるようにするためのインセンティブ・システムの設計を中心に順次検討し、最後にインプリケーションをまとめる。

### 4.1 顧客便益

ゼイヴェルの利用者層をみると、モバイルコマースサイト girsshopping.com 利用顧客の平均年齢は22歳であり、客単価は9千～1万円前後である。一方で、PCサイト fashionwalker.com の平均年齢は25.5～26歳、平均客単価は1万3千～1万5千円と、モバイルコマース利用者と比べて、平均年齢も客単価も上昇が見られる<sup>44</sup>。また、それぞれのサイトにおける年齢の差とその背後に想定されるライフスタイルの差を反映し、人気のあるブランドも異なるという。

では、ゼイヴェルはこれらの顧客にどのような便益を提供しているのだろうか。

---

<sup>42</sup> F1・F2を中心とする女性ネットメディアの媒体運営事業、ブランディング事業(ブランド再生・企業再生・事業再生)、MC&ECプラットフォームの企画・開発・コンサルティング事業、ブランドプロダクト活性化支援事業、マーケティング事業、モバイルコマース&モバイルディストリビューション事業、ファッションイベントプロデュース事業、モバイル広告の制作販売事業、エリア・プロデュース事業(ゼイヴェル ホームページ <http://www.xavel.com/>)

<sup>43</sup> 加護野(1999),pp.33-64

<sup>44</sup> 柿尾他(2007),p.106

### (1) 消費者費用の節約

まず始めに、高嶋(2004)が掲げた消費者費用の節約という観点から論じてみたい。一般的に、ファッション・アパレル分野におけるeコマースにおいて、地域別の利用者分布は、首都圏25%に対しその他の地域は75%に上るという<sup>45</sup>。例えば、株式会社ジャパン・イマジネーションの展開する人気ブランド「CECIL McBEE」に代表されるように、そのリアル店舗の配置は(表4-1)の通り首都圏に集中する傾向が強い。故に、首都圏以外の地域では店舗へのアクセスに対して、交通費や時間的費用といった追加コストが発生するのである。拠って、顧客はPCやモバイルコマースを利用し、自宅に居ながらにして購買を行う事により、これらのコストを節約する事が可能となる。

[表4-1] セシルマクビーの県別店舗数

都道府県	店舗数	都道府県	店舗数
北海道	2	静岡	2
宮城	1	愛知	2
東京	9	大阪	3
神奈川	4	兵庫	1
千葉	3	京都	2
埼玉	2	石川	1
茨城	1	岡山	1
栃木	1	広島	1
群馬	1	福岡	2
新潟	1	合計	40

記載のない県は店舗なし

出所) セシルマクビーホームページより筆者作成

また、ファッション・アパレルにおけるeコマース利用者は、リアル店舗とインターネットの使い分けが進んでいるという。例えば、すぐには買わないと品切れしそうな流行商品はeコマースを利用し、スラックスやワンピース等、サイズを確認する必要のある商品はリアル店舗に赴く<sup>46</sup>。また、かつてはリアル店舗で購入していた女性層が、年齢が上がり子供も出来た事により店舗へ赴く機会が減ったためにeコマースを利用するといったケースも多いと

<sup>45</sup> この比率は、(株)東急モールズデベロップメントへのインタビューから得られた数値である。

<sup>46</sup> 日本経済新聞 2007年3月6日

いう。よって、利用者層はPC・モバイルコマースという新たな手段を手に入れる事によって、リアル店舗における購入との使い分けを行い、各種の消費者費用を節約している事が伺われるのである。

## (2) 限定商品の提供

以上のように消費者は、eコマースの利用により、交通費や時間費用などの消費者費用の節約を図ることができる。しかし、この取得局面における顧客便益はゼイヴェルだけでなく、競合企業であるマガシーク等も提供できるものである。以下では更に議論を深掘し、顧客はゼイヴェルで購買を行う事にどのような便益を見出しているかを検討していこう。

そのひとつに挙げられるのが、限定商品の提供である。ゼイヴェルの展開するモバイルコマースサイト girsshopping.com には、常に「限定」や「今だけ」「やっと届いた」「全国どこよりも早く」「超入手困難」といった文字が並び、girsshopping.com でしか買えない商品を、メールマガジン等を通じて訴求する事により、品揃えにおいて競合と差別化を図っているのである。

また、ゼイヴェルの特徴として、人気モデルの活用と顧客目線の丹念なコピーライティングが挙げられよう。モバイルコマースは、そのツール特性から、提供できる情報量に限りがあり、小さな商品画像と文章で購買を喚起しなければならない。故に、ゼイヴェルでは設立以来、メルマガ原稿や商品に対するコピーライティングが重要視されている。特に同社の草創期においては、過去に放送作家のキャリアを有する大浜社長自らが、全てのメールマガジン原稿を執筆していたという。限定商品については必ず女性ファッション雑誌における人気モデルに着用させ撮影した写真を添付し、専属の編集グループによる顧客目線で書かれたコピーが付与されている<sup>47</sup>。

ゼイヴェルの棕林プロデューサーは、これらの差別化について以下の通り語っている。

---

<sup>47</sup> 例えば、平成 19 年 7 月 21 日のメルマガにおける限定アイテム告知のコピーは以下の通りである。

「ファッションアベニューでも大ブレイク中の LITIRA とあのコカ・コーラがコラボしちゃいましたッ！限定オリジナルアイテムを数量限定で販売しちゃいます。通常のアイテムでも即日完売が続出するほど人気の LITIRA の限定アイテムというコトもあって、早くも情報通の方たちからは問い合わせがバシバシ。しかも今回 nuts や Ray、ViVi、CanCam など…いつも以上にタックサンの雑誌に掲載予定なところもかなり期待度高そうデショ。モチロン…期待は裏切りません。さあ、コノ夏最高のアイテムがツイに解禁します。」

「サイト用の写真ひとつとってもわざわざ有名なモデルさんに商品を着用してもらって撮影しています。IT活用で合理化、というのとは正反対の方向に走っているわけですが、それでも、そこにこだわって徹底して付加価値を高めようというポリシーをもっています。(ゼイヴェルプロデューサー 棕林氏)<sup>48</sup>」

### (3) 無償でのコンテンツ提供

ゼイヴェルの差別的優位性を考える上で、コンテンツの無償提供についても触れておきたい。既に第3章3節で述べた通り、ゼイヴェルでは自社で展開する携帯電話ポータル・サイト girswalker.com や1日1回送信されるメールマガジンにおいて、芸能ニュースや一般ニュース、天気予報、占いなど、顧客層に興味の深い情報を無償で提供している。その中に、お徳なファッション情報も含まれているという構成である。故に、一般的なメーカーや小売業のダイレクトメール・メールマガジンに見られるような、「売らんかな」の一方的な情報提供とは一線を画する内容である事は注目に値する。

大浜社長はよく、自社のビジネスモデルをディズニーランドに例える<sup>49</sup>。ディズニーランドという魅力的なコンテンツを楽しんで頂き、帰りに買物をして頂くという考え方である。この考え方が、ゼイヴェルの提供する顧客便益のひとつとしてのコンテンツ無償提供の根底にあると言えよう。

## 4.2 分業構造

### (1) 媒体の自社組織化

では、前節で検討したゼイヴェルの顧客価値は、どのような事業の仕組みを通じて実現されているのであろうか。ゼイヴェルの収益構造は、アパレルメーカーより衣料品を仕入れ、これを顧客に同社のショッピングサイトを通じて再販売することによって売買差益ないし販売手数料を得ている。ビジネス・フローの基本的な構造は、第3章〔図3-4〕で示した流れに沿っていると考えてよいであろう。

その中で、ゼイヴェルの事業システムにおける分業構造の特徴の一つは、顧客を獲

<sup>48</sup> 柿尾他(2007),p.108

<sup>49</sup> 日経ビジネス EXPRESS 2005年5月23日

<http://nb.nikkeibp.co.jp/free/INTERVIEW/20050520/107784/>

得するメディアを自社内に保有していることである。一般的なeコマース企業は、無店舗販売をその拠り所とするが故に、顧客の獲得に際しては、多額の広告費用が必要である事が指摘されてきた<sup>50</sup>。一方で、ゼイヴェルは、この広告宣伝活動を全て、例えば girlswalker.com や fashionwalker.com に代表される自社のメディアを通して行っている点、すなわち広告媒体を自社の事業の範囲に含めている点が特徴と言える。

それでは、広告媒体を自社組織内に保有する事には、どのような利点があるのだろうか。まず考えられるのが、広告費用の効率化である。一般的に通信販売では、広告効率の検証に関して、CPO (Cost per Order: 一人当たり新規顧客獲得コスト) という指標を用い<sup>51</sup>、このCPOをいかに早く回収できるかが損益分岐の分かれ目となる<sup>52</sup>。従って、広告宣伝コストを低く抑えられることは、CPOを低下させる事が可能であり、その分損益分岐点が下がるのである。ゼイヴェルは自社内に媒体を保有する事により、競合企業と比べ広告宣伝コストを低く抑えられている点が推測され得るだろう<sup>53</sup>。

次に想定されるのが、取引コストの節約である。嶋口・石井(1987)は、広告制作サービスを例に挙げ、取引相手の探索、取引相手についての情報収集、発注実務、契約履行監視等といった取引コストの存在を指摘し、組織内取引に統合する事で、これらのコストを削減し得る点を例示している<sup>54</sup>。また、ファッション衣料という極めて流行変動の激しい商品カテゴリーにおいては、旬の素材を適時に情報発信し得る、時間的コスト削減の仕組みも求められよう。故に、ゼイヴェルが自社組織内に媒体を有することは、これらの取引コスト削減においても有利となるであろう。

反対に、自社組織内の広告媒体に依存するという事は、その媒体のリーチが縮小する、もしくは顧客層に支持されなくなった時点で、共倒れになる危険性も孕んでいる。その意味では、常に媒体の鮮度を維持する事が求められよう。

---

<sup>50</sup> 例えば、高嶋(2004) 日本通信販売協会(2005)に拠れば、通信販売企業の売上高に占める宣伝広告費の割合は、約19%である。

<sup>51</sup> 例えば、100万円の広告費用をかけて、新規顧客を20人獲得した場合、新規顧客獲得コスト(CPO)は、100万円÷20人=5万円となる。

<sup>52</sup> 先の例で言えば、CPOが5万円であった場合、当該顧客から5万円の購入があった時点で収支均衡する。

<sup>53</sup> ゼイヴェルの収益率については、インタビュー時に直接確認する事は出来なかったが、織研新聞平成18年9月1日のゼイヴェルについての特集において、同社のEC部門の営業利益率が約10%である事が述べられている。このコメントに拠るならば、競合企業であるマガシーク及びスタイライフと比して、ゼイヴェルの収益性が高い事が確認できる(2007年3月期営業利益率は、マガシーク7.6%、スタイライフ3.9%)

<sup>54</sup> 嶋口・石井(1987), pp.139-158

故に、東京ガールズコレクションは、ゼイヴェルの保有する媒体価値の向上、そして girlswalker.com というサイト・ブランドの浸透をも目的としているという。実際に、東京ガールズコレクション第1回開催時には、雑誌・テレビ・新聞など60以上の媒体が取り上げ、累積アプローチ数は実に1,000万人に及んだと言われている<sup>55</sup>。

つまり、ゼイヴェルは、媒体・コミュニケーションの鮮度を保つ事によって、顧客が購買に結び付く可能性を維持していると言えよう。

## (2) プラット・フォームの提供

ゼイヴェルの事業システムにおける分業構造のもう一つの特徴は、物流代行や収納代行を含めたプラット・フォームを形成している点である。例えば、楽天市場に代表されるインターネット・モールは、主に集客と販売促進機能を提供し、梱包・配送といった物流サービス面については各出店企業が担当するのが一般的である。一方で、ゼイヴェルはアパレルメーカーに対し、媒体としての集客機能から、梱包・配送・代金回収という物流・サービス機能までを提供している点において、インターネット・モールとは異なる点に注意が必要である。実際に、ゼイヴェルは自社の事業システムをインターネット・モールとは区別し、マーチャンダイジング機能を備えた小売業である点を繰り返し強調している。

また大浜社長は、同社がモール形式を採用しない理由として、自社サイトを単なる売場ではなく、ブランドである点を強調している。

「ファッション・ビューティー業界は他業種以上に自社のブランディングにもものすごく敏感です。総合的な仮想モール、例えばキムチや梅干が並んでいる横に、自分達の洋服を出す訳がありません。それは既存の流通でも同じで、デパ地下に、洋服や化粧品を並べませんよね。(大浜社長)<sup>56</sup>」

ブランドイメージを重要視するアパレルメーカーにとって、自社のブランドイメージを毀損する可能性のある売場に商品を卸すことには消極的になるだろう。また、顧客の側から見ても、たとえ同じ衣料であっても、高級デパートで購入するのと、近くの量販店で購

<sup>55</sup> 織研新聞 2005年12月26日

<sup>56</sup> 月間ネット販売 2005年9月号

[http://www.nethanbai.jp/muryo2005\\_9a.htm](http://www.nethanbai.jp/muryo2005_9a.htm)

入するのでは、その意味合いは大きく異なる。特に、競合他社と同質の商品を販売し、サービス水準の均一化が進んでいる局面においては、顧客の購買意思決定は、そのサイトの信頼性やブランド力に依存するケースが多いと見ている。故に、ゼイヴェルは「館のブランド力」を重視し、同社のポータル・サイトないしeコマース・サイトのブランド力を高める事に細心の注意を払い、結果としてインターネット・モールではなく、自らのマーチャンダイジングにより商品を仕入れ販売する小売業、という位置付けを維持しているのが特徴である。

Yahoo! に代表されるインターネット・メディア企業は、その主な収入を広告収入に頼っている点は周知であろう。ゼイヴェル大浜社長もしばしば、同社の事業ドメインについて、ゼイヴェルは通販企業ではなく、メディア企業であることを繰り返し強調している<sup>57</sup>。しかしながら、同社の主たる収入源が、eコマースにおける物品販売に拠っている点は先に述べた通りであり、ここにもゼイヴェルの事業システムにおける分業構造の独自性を指摘できるであろう。

#### 4.3 商流

続いて、ゼイヴェルの事業システムについて、商流の面から検討して行こう。ゼイヴェルの衣料品における商流は現在まで、その取引形態において二段階の変遷を経ている。

##### (1) 第一期(2001年～2005年:東京ガールズコレクション以前)

この期間は、ゼイヴェルがモバイルコマースに参入する2001年から、東京ガールズコレクションを開始する2005年までを指す。物販を始めた当初は、携帯電話の画面はまだモノクロであり、「携帯電話で衣料品が売れる訳がない」という考えが、大半の衣料品メーカーの見解であった<sup>58</sup>。また設立間もない当時は、ゼイヴェル自体の知名度も低いがために、アパレルメーカーに相手にされるはずもなく、売れ残りの処分品を仕入れて、販売する苦労の日々であった。特に、東京の大手アパレルには全く相手にされず、神戸や大阪の中小規模のブランドをひとつひとつ開拓していったという。

ゼイヴェルが設立された1999年に前後し、相次いで事業を開始した競合企業マガシークやスタイライフは、同じ新興企業でありながらも総合商社を母体とする企業信用力と

<sup>57</sup> BizMarketing <http://www.bizmarketing.ne.jp/> 2007年7月大浜社長インタビュー

<sup>58</sup> 日経情報ストラテジー 2007年2月16日

仕入力という資産を活用できたと考えられ、ゼイヴェルの当初の苦労とは比較するべくもないであろう。そのような状況の中で大浜氏は、「ゼイヴェルのサイトなら商品をもっと出してもいいかな」というメーカー側の意識を促進するために、サイト自体のブランディングを模索し始める。

そして、girlswalker.com のブランド力向上を狙い、リアルへの積極展開を開始する。2002年には毎日放送との共催で、一般消費者参加型ファッション・ショーである神戸コレクションを開始し、また、2004年には東京代官山にモバイルコマースの売れ筋化粧品を扱う「コスメキッチン」を出店する<sup>59</sup>など、現在のゼイヴェルを特徴付けるクロスメディア戦略の萌芽が見られる。これらのリアルへの進出が注目を浴び、取引先アパレルは徐々に拡大していき、この頃から東京の大手アパレルメーカーとの取引も始まったという。中には、携帯電話サイトにおける独占販売契約を結ぶメーカーも現れ始めたのである<sup>60</sup>。そして、有力ブランドを多数取り揃える事が出来るという事は、顧客の商品選択機会を拡大する便益に貢献し、顧客にとっての girlswalker.com ブランドを更に高めていく結果となったのである。

## (2) 第二期(2006年～現在:東京ガールズコレクション後)

東京ガールズコレクションの成功により、取引先との関係は一転する。前節で述べた通り、アパレルメーカーにとってゼイヴェルは無視できない強力な媒体として認識され始め、逆にアパレル企業側からゼイヴェルに指名がかかるようになる。

2006年にゼイヴェルは、取引形態をそれまでの買取制から売上仕入、すなわち売上が発生した時点で仕入が発生する取引方法へ切り替えていったのである<sup>61</sup>。この取引条件は、新興eコマース企業にとっては、破格の条件と言えよう<sup>62</sup>。同時に、新興企業であるゼイヴェルが、僅か6年という年月において、百貨店と同等の取引条件を獲得し得た点も注目に値する。

<sup>59</sup> 日経流通新聞MJ2004年10月1日19面

<sup>60</sup> 日経流通新聞MJ2003年3月11日28面

<sup>61</sup> 柿尾他(2007), p.107 また、ゼイヴェルも、自社の仕入を百貨店方式と表現している。より厳密に定義すると、売上仕入とは、売れた分の商品だけを仕入れたものとして計上する方法を指し、商品は売れるまで、その所有権と保管責任は納入業者側にある。一方、委託仕入は、商品の引渡し後も所有権は納入業者側にあるが、保管上の責任は仕入側が負うという違いがある。

<sup>62</sup> 競合企業のひとつであるスタイライフも取引条件は買取制であり、その在庫リスクは決算短信等にも記載されている。



では、この売上仕入への移行はゼイヴェルに何をもたらすのか。ファッション衣料は一般に、アパレル産業の中でも、安定して商品を売り続けることが特に難しい分野である事が指摘されてきた<sup>63</sup>。買取方式においては、商品の在庫リスクは全て仕入側にあるために、シーズンの入れ替わりや、流行の変動といった市場の不確実性により売れ残った商品は、価格を下げて販売され、この処分販売が利益を減少させるのである。一方、売上仕入方式においては、売れ残った商品は納入者側がリスクを負う。故に衣料小売業の宿命である在庫リスクの低減をもたらすのである。しかしながら、在庫リスクを抱えない事は、商品仕入において小売側の妥協や怠慢を生み出しやすく、品揃えの目利きであるマーチャンダイジングの強化が課題となる。ゼイヴェル側も、この点を今後の課題として認識しているという。

ここで、ゼイヴェルと競合各社を、商品仕入方式と、前節に見た媒体の垂直統合の度合という2つの軸をもって整理すると、〔表4-2〕のマトリクスが得られる。ゼイヴェルは、表右上(買取方式/自社媒体完結)から左上(売上仕入/自社媒体完結)へと立ち位置を進化させ、独自のポジションにある事が確認されよう。

〔表4-2〕ゼイヴェルの事業ポジショニング

	売上仕入	買取方式
自社媒体完結	ゼイヴェル	スタイライフ (TGC以前のゼイヴェル)
外部媒体依存		マガシーク

出所)筆者作成

### (3)リアル進出が果たした役割

以上のようにゼイヴェルにおける商流の変遷過程を眺めてくると、同社の企業知名度やサイト・ブランドの認知拡大と、取引先メーカーによる信用向上とが密接に関係してきた点が認められよう。ここでは、先に見たゼイヴェルの独自の事業ポジショニング確立の

<sup>63</sup> 例えば、栗木他(2006), pp.235-263

過程において、リアルへの進出が果たした役割について検討して行こう。

大浜社長は、より多くのアパレルブランドを集めるために、girlswalker.com のブランド強化を志向してきた経緯は先に述べた通りであるが、その契機としてリアル店舗や神戸コレクション、東京ガールズコレクションといったリアルの顧客接点への進出が果たした役割は見過ごす事ができないだろう。

大浜社長は、当初から「インターネットだけじゃなくて、リアルを融合しないと、ネットの世界は生き残れない(ゼイヴェル神戸支社長)」という考え方を抱いていたという。東京代官山でのリアル店舗出店や神戸コレクションの主催が注目された当時、大浜社長は、リアル進出への好影響について以下のようなコメントを残している。

「ショーや店舗を成功させると、仕入れ先の評価も格段に上がる。」

「(店舗を見て)投資回収能力があると判断され、信用力向上に結びつく。

(ゼイヴェル大浜社長)<sup>64</sup>」

eコマースという、本来は無店舗販売をその拠り所とする事業が、リアルの顧客接点に進出する事により得られる間接的な貢献を、大浜社長は2002年当時から確信していたものと思われる。東京ガールズコレクション成功の後には、大浜社長は、以下のように語っている。

「TGC(東京ガールズコレクション)の前と後で状況は一変した。それまではアパレル企業にアプローチしてもなかなか話が進まなかったが、今は大手も含め多くの企業と協力関係ができる。(ゼイヴェル大浜社長)<sup>65</sup>」

よって、ゼイヴェルは無店舗販売をドメインとするeコマース企業でありながら、敢えてリアル場へ展開してマス・メディアからの注目を集めることによって、企業知名度やサイト・ブランドを一挙に高め、取引先アパレルメーカーに対する交渉力を高めていった過程が認められるのである。

---

<sup>64</sup> 日経流通新聞MJ2004年10月1日19面, 2004年10月20日4面

<sup>65</sup> 織研新聞 2005年12月26日

#### 4.4 インセンティブ・システム

ここまではゼイヴェル自社内に構築されている仕組みに焦点を合わせ、分業構造と商流について分析を進めてきた。本節では、さらに取引先であるアパレルメーカーに視点を移し、ゼイヴェルとの取引を継続させるインセンティブが如何に働いているかについて検討していきたい。

インセンティブの第一の要素は、ゼイヴェルの圧倒的な集客力である。700万人の会員を有する girlswalker.com や東京ガールズコレクションといったキラークンテンツを有しているが故に、アパレルブランドにとっては、その場に商品を卸し、露出させる事 자체가、有力な広告宣伝活動となるのである。この点については、誕生間もない新興アパレルブランドと、既にかかなりの程度の顧客基盤を確立している有力ブランドの2面から見てみよう。

前者の例としては、(株)フォー・アンド・コレアの展開するブランド「Joiias」が挙げられる。同ブランドは、2005年の第1回東京ガールズコレクションで先行デビューを果たし、その後プランタン銀座に出店したリアル店舗1号店では、有力ブランドと肩を並べる売上<sup>66</sup>を達成。その後、2年間で全国に17店舗を出店し、2008年3月期の売上は約40億円を見込んでいたという。新興ブランドでありながら、ゼイヴェルの保有するコンテンツを媒体として活用した結果、一挙に認知を獲得し、人気ブランドへの仲間入りを成し遂げた事例である。

一方、既に人気を確立していた「CECIL McBEE」にとっても、ゼイヴェルのコンテンツ力は無視出来ないものであるという。同ブランドを展開するジャパン・イマジネーションに拠れば、これまでアパレルが取り上げられるのは、繊維系の専門紙やターゲット向けのファッション雑誌の範囲であったが、東京ガールズコレクションへの出展を契機に、テレビやインターネットニュースなど、これまでに接触の無かった媒体にも露出が為され、ブランドの認知が、ターゲット層だけでなく、社会的に拡大する効果があったと見ている。そして、現在ではゼイヴェルの成功を傍目に眺めながら、ジャパン・イマジネーションとしても、より多方面の媒体や顧客接点に打って出る必要性を感じているという。

大浜社長は、girlswalker.comの媒体価値について以下のように語っている。

「雑誌で大ヒットという文言が出ているような店頭あるいは流通で、最近では

<sup>66</sup> 織研新聞 2005年12月26日

ガールズウォーカーで売れましたと出してくれるようなところも出てきています。そういったところで girlswalker.com の名前も使っていただけるのはとても大変光栄でありがたいことだと思っております。(大浜社長)<sup>67)</sup>

以上で明らかなように、アパレルメーカーにとってのゼイヴェルとは、商品の販売先であると同時に、従来の女性ファッション雑誌に比肩し得る、強力な広告宣伝媒体として認識されていると言える。

第二に、インセンティブが働く構造として、アパレルメーカーにおけるチャネル追加の問題が挙げられる。東京ガールズコレクションに参加する、比較的設立年数の若いアパレルメーカーにとっては、最も重視すべきはリアル店舗であり、eコマースはまだ副次的なチャネルとしての意識が強い<sup>68)</sup>。一方で、成長を遂げつつあるファッション・アパレル分野におけるeコマースに参入の契機を伺いつつも、従来の小売業における店舗管理とは異なる技術を必要とするeコマースに資源を割く事が出来ないという現実がある。このような、小規模なアパレルブランドはしかし、ゼイヴェルのようなプラット・フォーム機能を持つ企業に商品を卸す事で、外部組織ではあれ短期にeコマースチャネルを獲得する事が可能となるのである<sup>69)</sup>。

以上のような、ゼイヴェルの持つ高い広告媒体価値とプラット・フォーム機能が、アパレルブランドを誘引する求心力となり、より多くのブランドが集まるにつれて、その力は益々強くなる。そして、これにより実現される幅広い品揃えが、先にみた顧客便益の束の一角を形成していくことになるのである。

#### 4.5 物流

一方、物流・サービス面に目を転じると、ゼイヴェルはいくつかの課題を抱えている。〔表4-2〕に、株式会社千趣会の運営するeコマース・サイト「ベルメゾンネット」と、ゼイヴェルの、物流・サービス面における対比表を示す。モバイルコマースの分野で急成長を

<sup>67)</sup> BizMarketing <http://www.bizmarketing.ne.jp/> 2007年7月大浜社長インタビュー

<sup>68)</sup> 今回、東京ガールズコレクションに参加している3社のアパレルメーカーにインタビューを行う中で、それぞれeコマース事業の企業としての位置付けについて問うたところ、eコマースはあくまでも副次的なチャネルであるという共通した意見が伺えた。

<sup>69)</sup> 例えば「CECIL McBEE」ブランドは、2003年9月にeコマースを開始する際に、その運営をゼイヴェルとシェアしており、現在も同ブランドの公式通販サイトは、fashionwalker.com内に置かれている。

遂げたゼイヴェルであるが、物流・サービス面について見ると、カタログ通販を主力としてきた通販専門の千趣会との差は依然として大きい。中でも両者間の大きな差は、配送日数、届日指定のサービスレベルにおいて顕著に認められる。このことは、ゼイヴェルの顧客にとって、高嶋(2004)が示した消費者費用のひとつである、待ち時間の費用が増加していることを意味している。また、支払方法については、クレジットカードと代金引換の現金取引のみに限られ、利用者特性を考慮した代金回収におけるリスク回避の意図が伺える<sup>70</sup>。

(表4-3) 千趣会とゼイヴェルの物流サービス比較

	ベルメゾンネット	ゼイヴェル
配送日数	2～5日	1～2週間
届日指定	可 メールによる変更可	不可
送料	・5,250円(税込)以上 無料 ・5,250円(税込)未満 350円	・21,000円(税込)以上 無料 ・21,000円(税込)未満 630円
支払方法	・現金振込(CVS・郵便・銀行・ペイジー) ・クレジットカード ・インターネット支払い、モバイルE dy ・口座振替 ・代金引換	・クレジットカード ・代金引換
返品交換	・商品到着後14日以内 ・お客様理由でも返品可	・商品到着後3日以内 ・お客様理由は返品不可
その他	・配達予定メールサービス ・ポイントプログラム ・ネットによる在庫確認	・入荷/再入荷お知らせメール

出所)両社サービス約款より筆者作成

以上のような、ロジスティクス面におけるサービス水準については、ゼイヴェルも改善課題として認識している。

「店舗と違って、パソコンは沢山ブラウザを開ける。沢山開いて一番良い条件のところで買うことができる。昔はそんなにサイトがないから、とりあえずここで買おうという

<sup>70</sup> 2006年4月より銀行振込・コンビニ支払サービスは停止されている。

事になるが、今は送料が一番安いとか、無料になっているとか、代引手数料がかからないという選択肢の中で一番いい条件のところですぐ買える。今後はそういったサービスの部分での競争になると思っている。」

見方を変えれば、ゼイヴェルはこれまでは競合企業も少なく、また20歳台前半という通販経験の少ない顧客層を主要顧客としていたために、通販専門企業並みの充実したサービスにそれほど必要性を見出さなかったという側面もあるだろう。それよりも、自社媒体のコンテンツ制作を最優先してきたということである。ゼイヴェルは、2007年3月に、CSKホールディングスとの合併により、モバイルコマースにおけるバックヤード業務を専門とする企業を設立し、サービス品質の強化に着手している。

#### 4.6 東京ガールズコレクション

事例研究の最後に、東京ガールズコレクションというリアル顧客接点が、ゼイヴェルの事業システムに及ぼした影響について節を改めて検討していきたい。

これまでに4回の東京ガールズコレクションを成功させた大浜社長は、次のように語っている。

「これ以上規模を大きくしようとは思わない。東京ガールズコレクションはあくまでも girlswalker.com のオフ会としての位置づけ。ユーザーへのお礼と社会貢献として考えている。おそらく今の勢いなら東京ドームでも一杯にできるだろう。でもそうするとeコマースが困難になると思われる(アクセス回線がパンクする危惧)。イベントは手間や苦勞がかかる割に儲からない。(ゼイヴェル大浜社長)<sup>71)</sup>」

第1回開催時の総費用は2億6千万円であり<sup>72)</sup>、収支は赤字であったという。よって、ゼイヴェルにとっての東京ガールズコレクションとは、物品販売による収益獲得が主たる目的ではない点が伺えよう。

---

<sup>71)</sup> 日経BPnet,2007年3月8日

([http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/news/070308\\_kyuseisyu/index.html](http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/news/070308_kyuseisyu/index.html))

<sup>72)</sup> 織研新聞 2005年8月11日

それでは、東京ガールズコレクションは、ゼイヴェルに如何なる効果をもたらしたのであるか。これまでの分析において、主に指摘してきたのは次の二点である。第一に、東京ガールズコレクションは、ゼイヴェルの保有する媒体の強化、つまり、ターゲット顧客層や既存メディアに対して、girlswalker.comというサイトの認知度を一挙に浸透させる役割を果たしている。これに付随して第二に、取引先アパレルメーカーからの信用獲得にも成功している。「あの東京ガールズコレクションを主催している企業」という事で、引き合いが増加した経緯は前節までに見てきた通りである。

そして本節では、東京ガールズコレクションが担っている、いま一つの効果を指摘したい。

「モバイル通販に積極的に見える若い女性たちであっても、まだまだ携帯電話で衣料品を買うことに抵抗を感じている人が大勢いる。当社が運営する通販サイトなら、安心して買い物ができるということを会場に来て体験していただきたい。東京ガールズコレクションは、(携帯電話で衣料品を購入しても大丈夫だという)根拠を提供する場だと考えている。それが当社にとっての『接客』といえる。(ゼイヴェル椋林プロデューサー)<sup>73</sup>」

このコメントは、東京ガールズコレクションの狙いのひとつとして、モバイルコマースという新たな消費スタイル自体を認知・浸透させる意味合いがあるという事を意味していると言える。

第4回東京ガールズコレクションの開場前に、参加者に対して筆者達が行った自由回答調査に拠れば、同コレクションでの購買予定を質問したところ、対象13組22名のほぼ全員が、買物をする予定はないと解答している。つまり参加者は、買物を主たる目的として来場している訳ではない事が確認された。

しかしながら、一旦開場内に入ったならば、ショーの合間や休憩時間には必ず、携帯ポータル・サイトである girlswalker.com やPCコマース・サイト fashionwalker.com のURLが前方スクリーン上に映し出され、参加者をそのサイトへ誘導する仕掛けが成されている<sup>74</sup>。

---

<sup>73</sup> 日経情報ストラテジー 2007年2月16日

<sup>74</sup> 具体的には、「空メール」システムやパンフレットの随所に印刷された二次元バーコードが

更に注目すべき点としては、同コレクションにおける販売アイテムの工夫が挙げられる。開場内では、東京ガールズコレクション限定アイテムとして、衣料品よりもより安価な、2,000円前後の小物・アクセサリ類<sup>75</sup>が販売されている。この事は、モバイルコマースに慣れない顧客に対し、まず購入に際して誤認が起きにくく、同時に単価も安い商品をお土産感覚で購入する経験を促進し、参加者のモバイルコマースに対する心理的な障壁を下げる効果があると考えられる。そして、そのモバイルでの買物経験に自信を付けた顧客は、次には衣料品を購入するように誘導していくという工夫が感じられた。

この点については、消費者費用という視点から更に検討してみたい。消費者が通信販売を通じて商品を購入する際に宿命的につきまとう各種リスクがある。例えば、通信販売業者の過失に由来する商品の未着、商品の間違い、金額の相違、返品、交換、個人情報の流出等であり、これらは全て発生した時点で消費者側の費用となる。本稿では、これらを総称してリスク費用と呼ぶことにする。特に、消費者が初めての通信販売企業ないしeコマース・サイトにおいて購買を行うにあたっては一層、これらのリスク費用は心理的な障害となるだろう<sup>76</sup>。

例えば、我々が初めてeコマースを通じて書籍を買う、初めてオークションサイトで商品を購入する経験を思い起して欲しい。その初めての買物経験が満足いくものであれば、その買物手段は自身にとっての選択肢となり得るし、その反対であれば、二度とそのeコマース・サイトは利用しないであろう。

東京ガールズコレクションの場合においては、比較的安価であり、複雑な情報収集を必要としない小物類を購入する経験を持つことでモバイルコマースの自信度を高めること、もしくは友人がモバイルを通じてショッピングを行い、後日事故なく商品を手に入れる事を目の当たりにすることは、顧客のリスク費用を低減させると考えられる<sup>77</sup>。このリスク費用をいかに下げられるかはeコマースを含めた広義の通信販売企業にとって常に検討すべき課題であり<sup>78</sup>、高嶋(2004)が掲げたeコマースの発展を左右する5つの消費者費用

---

ら、アクセスを誘引している。

<sup>75</sup> 第4回時には、参加25ブランドとのコラボレーションにより、各25種の携帯電話ストラップとアクセサリ小物が販売されている。

<sup>76</sup> ネットエイジア株式会社が2007年に行った調査に拠れば、モバイルコマースユーザーが購入に際し、事故が発生しても許容できる金額の平均は3,535円、反対に、失敗が許されない金額の平均は12,787円である。

<sup>77</sup> モバイルコマースの経験が自信度を高める点は、第2章において紹介した根来・頼定(2005)が指摘している。

<sup>78</sup> 例えば健康食品業界では見込顧客に対し、無償での試供品提供や、低価格のお試し



に加えて検討すべき費用であると考える。

東京ガールズコレクションには、ファッション・イベントというリアルの場で、モバイルコマースを体験させる、もしくは周囲の顧客が携帯電話を通じて商品を購入する行動を目の当たりにさせる事で、新たな消費行動を促す、もしくは強力に印象付ける仕組みが埋め込まれているのである。

以上をまとめると、東京ガールズコレクションは、サイト認知度の浸透、取引先信用力の獲得、モバイルコマースという手段の啓蒙といった、間接的役割を担っている事が明らかとなる。東京ガールズコレクションとは、イベント自体の新奇性やモバイルコマース連動という表面現象だけではなく、ゼイヴェルの事業システムとの関係において捉える事によって、よりその本質が明らかになると考える。

#### 4.7 事例の考察とインプリケーション

##### (1) 発見物の整理と考察

本章では、ゼイヴェルと同社の展開する東京ガールズコレクションを対象に、事業システムに関して加護野(1999)が提示した分析視角に拠りながら記述を進めてきた。ここでは、これまでの事例研究を通して得られた発見物について整理と考察を行う。

まず、ゼイヴェルの事業システムの独自性は、主に以下の三点にまとめられる。

第一に、ゼイヴェルは、自らの事業ドメインをインターネット・メディア企業としながらも、その収益の多くの部分をeコマースによる物販で上げている点である。Yahoo!に代表されるインターネット・メディア企業が、その収益の大部分を広告収入に拠っている点と比較するならば、ゼイヴェルの収益モデルの独自性が伺えよう。

第二の特徴は、ゼイヴェルは、自社組織内に携帯ポータル・サイトgirlswalker.comや東京ガールズコレクションに代表されるキラコンテンツを有している点である。故に、第一の特徴とあわせて言うならば、ゼイヴェルとは、「自ら強力な媒体を有するeコマース企業」と表現出来るであろう。本来、eコマース企業は、実在する店舗を持たないが故に、顧客獲得に際しては外部媒体へ依存しなければならない。特に新興eコマース企業は、顧客獲得とサイト・ブランドの浸透の為に、多額の広告宣伝費を投じなければ競争優位

---

セットの販売といった手法が一般的に用いられている。この事は、顧客に対する試用の促進という目的の他に、顧客の追加購入を促進するための心理的障壁を低下させる目的も含まれている。

を築きにくい点は、高嶋(2004)が指摘した通りである。しかしながら、ゼイヴェルは自社内にキラーコンテンツを有する事により、広告宣伝費の捻出や取引コスト節約の課題に対し、競合企業と比してより優位に解決し得る可能性を指摘した。ここに、ゼイヴェルは、新興eコマース企業が超えなければならない一ツ目の壁を、独自の事業の仕組みによって、越えているのである。

第三の特徴は、取引条件の優位性である。ゼイヴェルは、自らの媒体価値を梃子にして、取引先アパレルブランド側の商品供給のインセンティブを働かせ、より多くのブランド集積を実現してきた。ひいては、衣料品小売業にとって一般的な取引形態である買取方式から発展し、在庫リスクを持たない売上仕入方式という、より有利な取引条件を獲得するまでに至っている。結果として、ゼイヴェルの販売サイトにおいては、有名ブランドや限定商品など品揃えの独自性と、ブランドの幅広い取り揃えを実現し、競争優位の一角を形成しているのである。ここに、加護野・井上(2004)が指摘した、新興eコマース企業の第二の壁、商品供給における信用力の問題を解決している。

そして第二と第三の特徴は互いに作用しあっている。すなわち、ゼイヴェルの展開する媒体の知名度が高まるにつれて、より多くの取引先アパレルを誘引し、より多くのブランドが集積することによって、競合と比してより高い顧客便益を提供し、故にゼイヴェルの媒体は更に価値を高めていく。まさに、相互連環しながら、事業の仕組みとしての強さを増していった構造が伺えよう。

そして、ゼイヴェルの事業システムの形成過程を検討する上で、見過ごせない要素が、顧客接点の複合化である。東京ガールズコレクションをはじめとするリアル顧客接点への進出が、ゼイヴェルの媒体価値向上、そして取引先信用力の獲得において重要な役割を担った点を指摘した。つまりゼイヴェルは、リアル顧客接点を複合化させることにより、間接的に同社の事業システムは補完・強化されていたのである。

## (2) 理論的示唆

続いて、本研究から得られた発見物を、第2章において示した高嶋(2004)の理論に沿って整理していこう。高嶋に拠れば、衣料品のような「複雑な情報収集」を必要とする商品カテゴリーは、インターネットでは反対に情報収集費用が増加してしまうためにeコマースには適さない事を推論し、普及の条件として第一に、商品サイズの標準化や複雑でない仕様、第二に商品へのブランド付与が必要条件となる事を指摘した。前者に

ついでにゼイヴェルは、自社サイト限定、数量限定、そして期間限定など限定感を訴求した商品の取り揃えや、商品に付与された独自のコピーワークにより、本来複雑である情報を心理的に単純化させる工夫を講じていた。また、リアルクローズと呼ばれる商品カテゴリーが、限定されたサイズ構成を商品特性とするために、物理的標準化の点においてもeコマースに適していたと考えられ、これらが、同社の衣料品分野におけるモバイルコマースの飛躍的成長を実現し得たひとつの要因と考えられる。また、後者のブランド付与の局面においては、顧客層にとって人気のあるブランドを取り揃え、またゼイヴェルのeコマース・サイト自体も高いブランド性を有していた点は、先に指摘した通りである。以上の点において、高嶋が指摘した二つの条件を満たしている事が確認されよう。

更に本稿では、eコマースの発展を左右する五つの消費者費用に加えて検討すべき費用として、新たに、通信販売に関わるリスク費用の存在を指摘し、東京ガールズコレクションの事例から、新規顧客に対して安心して買い物が出来るという経験を提供することにより、このリスク費用に由来する心理的抵抗を減少させ得る可能性を見出した。このことは、高嶋が提示した理論枠組みに対し、新たな検討課題を提示していると言えるだろう。

### (3) 実務的示唆

最後に、本事例から得られた実務上のインプリケーションは以下の三点である。

第一に、事業システムについての設計思想である。通常、eコマース事業者ないし通販事業者は、商品の販売を目的とし、その手段として商品の取り揃えや顧客獲得のための広告出稿、サービスの付加を行う。一方で、ゼイヴェルの事業システムの根底にあるのは、まず自社の媒体を通じて顧客を集め、その上で商品を販売していくという仕組みである。そこには、顧客に対し「いかに多く販売するか」という視点よりも、「いかに多くの人を集めるか」という課題が優先されるのである。まさに従来のeコマース企業や通信販売企業とは逆転の発想と言えよう。この視点が意識されるならば、筆者の属する健康食品業界においてこれまで展開されてきた顧客獲得のための同質的な広告手法やコミュニケーション・メッセージは再考を促されるであろう。

第二に、ゼイヴェルが「館のブランド力」と称したところの、販売者たる企業及びeコマース・サイト自体へのブランド付与の必要性である。この点は、小売業にとっては至極当然の事ではあるが、これまでモノ作りに重きを置いてきた、製造業を出身母体とするいわ

ゆるメーカー型通販企業にとっては見過ごされがちな視点と言えよう。通信販売市場における企業間競争において、製品の同質化が避けられないならば、顧客の購買選択基準の中で、販売者自身のブランドイメージは相対的に重要性を増していく。筆者の属する健康食品業界においても、薬事法の制限により製品の機能を十分に説明できないという制約条件が存在し、その意味では同質的な財としての性格を帯びる事になる。故に、販売者へのブランド付与は重要なマーケティング目標として再認識されなければならない。

最後に、eコマースを含めた広義の通信販売企業にとって、顧客接点たるチャネルと媒体の複合化を検討するにあたっては、そのマーケティング目標を直接的な売上拡大にのみ置くのではなく、本事例研究を通して明らかになった、販売者へのブランド付与、自社媒体の強化や取引先信用力の獲得などといった間接的効果をも考慮に入れて意思決定を行うべき点が示唆された。そして、これら間接的効果を上手く取り入れ、高嶋の示した「5つの消費者費用」と本稿で提示したリスク費用を能動的にコントロールすることにより、たとえeコマースには向かない「複雑な情報収集」を必要とする商品カテゴリーであっても、ブレイクスルーが可能となるのである。

## 第5章 結び

本稿では、ゼイヴェルの事業システムと、その形成過程において重要な役割を担った東京ガールズコレクションについての探索的ケース記述を展開してきた。未だ既存研究の少ないゼイヴェルという新興企業について、経営学的視点からその一端を明らかにした点に本稿の貢献を主張したい。また、通信販売企業の顧客接点複合化がもたらす間接的な有効性を浮かび上がらせる事が出来た。この事は、本テーマを、単なるチャネル追加の問題としてではなく、リアルとネットという次元、さらには媒体間の連動という視点を加えて検討した事により得られた知見であると考えている。

また、理論的貢献としては、高嶋(2004)の示したeコマース普及に関する理論について、事例研究を通じた追試を行い、更なる検討課題を提示し得たと考えている。また、高嶋の掲げた枠組みは産業間比較というマクロ的な視点から論じられたものではあったが、ゼイヴェルの事例では消費者費用の増減は個別企業が主体的にその変動に関与し得ることが示された訳であり、実務的な示唆に富んだフレームワークである事が確認さ

れた点を追記しておきたい。

一方で、本稿の限界と今後の課題についても触れておきたい。まずは、東京ガールズコレクションに参加した全てのブランドに対しインタビューを行えなかった点である。本稿で扱いきれなかったブランドの中には、異なる見解を持つブランドがある可能性は拭えない。また、東京ガールズコレクションについての事例研究は、筆者が直接観察を行った第4回時点を中心に記述しているが、当然第1回からその内容は進化・変容を遂げている事が想定され、その過程にまで記述が至らなかった点も課題として残る。そして、通信販売企業における顧客接点複合化の有効性を論じるにあたり、本稿において取り上げたのはファッション衣料品という限られた分野であり、今後、考察結果の一般的妥当性を高めるためには、他の商品カテゴリーを扱う通信販売企業に対する追加研究が必要であると考えている。しかし、限られたケースではあるが、その探索過程からは実務的に有益なインプリケーションを数多く得る事ができ、本稿の当初の目的は達成し得たと考えている。

## 謝辞

本研究では、神戸大学大学院経営学研究科栗木契先生に多大なるご指導を賜りました。また立命館大学西川英彦先生を始め、流通科学大学横山斉理先生、神戸大学大学院経営学研究科博士課程吉田満梨さん、MBAフェローのみなさま、そして1年余に渡り論文執筆の苦楽を共にした栗木ゼミのみなさまには大変貴重なアドバイスを頂きました。本研究が一応の完成をみたのも、ここに記した皆さまとの白熱したディスカッションの賜物であると考えます。この場を借りて、心より御礼を申し上げます。そして、神戸大学大学院における就学期間を通じ、支えとなってくれた妻・菜穂と生まれてくる娘・美柚に心から感謝したい。

なお、本研究において当然あり得べき誤謬は、全て筆者の責に帰するものです。

## 参考文献

- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎(2004)『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 井上哲浩(2007)「インターネット・マーケティングの展開可能性」(日本マーケティング・サイエンス学界編『Webマーケティングの科学』千倉書房)
- 井上達彦(2006)「事業システムのP-VAR分析～不完備な収益原理を超えて～」『早稲田大学商学研究科紀要』第62号,pp.1-20
- 小川進(2003)『稼ぐ仕組み』日本経済新聞社
- 柿尾正之・片岡俊行・両国さくら・田中裕子(2007)『モバイル大変革時代のケータイ通販ビジネス』翔泳社
- 加護野忠男(1999)『競争優位のシステム』PHP研究所
- 加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣
- 柏木博(1998)『ファッションの20世紀』日本放送出版協会
- 川村由仁夜(2004)『パリの仕組み』日本経済新聞社
- 北山晴一(1999)『衣服は肉体に何を与えたか』朝日新聞社
- 栗木契(2003)『リフレクティブ・フロー』白桃書房
- 栗木契・余田拓郎・清水信年編(2006)『売れる仕掛けはこうしてつくる』日本経済新聞社
- 小池和男・洞口治夫編(2006)『経営学のフィールド・リサーチ』日本経済新聞社
- 国領二郎(1999)『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社
- 嶋口充輝・石井淳蔵(1987)『現代マーケティング(新版)』有斐閣
- 高嶋克義(2004)「eコマースにおける競争の構造」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー』  
<http://www.kobe-mba.net/research/dp/abstract/2004/ab0404takashima.htm>
- 高嶋克義(2006)「EC事業における競争優位の戦略」『季刊 Business Insight』第14巻第4号
- 清水聡(2006)「消費者の意思決定プロセスとコミュニケーション」(田中洋・清水聡編『消費者・コミュニケーション戦略』有斐閣)
- 中澤功(2005)『体系ダイレクトマーケティング』ダイヤモンド社

沼上幹 (2000) 『行為の経営学』白桃書房

根来龍之・頼定誠 (2005) 「モバイルコマースに特徴的な消費者心理」『早稲田大学IT  
戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ』No.14

[http://www.waseda.jp/prj-riim/2005\\_RIIM-WP-14.pdf](http://www.waseda.jp/prj-riim/2005_RIIM-WP-14.pdf)

矢作敏行 (1996) 『現代流通』有斐閣

湯浅正敏・生明俊雄・内山隆・宿南達志郎・伊藤 高史 (2006) 『メディア産業論』有斐  
閣

Bedbury, S. (2002) *A New Brand World*, Viking Penguin (土屋京子訳『なぜみんなスタ  
ーボックスに行きたがるのか?』講談社, 2002)

Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business  
School Press (岡本慶一・小高尚子訳『経験経済』ダイヤモンド社, 2005)

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺  
武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)

Schmitt, B. H. (1997) *Experiential Marketing*, The Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一  
訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000)

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳『ケ  
ース・スタディの方法』千倉書房, 1996)

#### 参考資料

株式会社ゼイヴェル・東京ガールズコレクション実行委員会 (2007) 『TOKYO GIRLS  
COLLECTION パーフェクトブランド BOOK 2007SPRING/SUMMER』

株式会社ゼイヴェル・東京ガールズコレクション実行委員会 (2007) 『TOKYO GIRLS  
COLLECTION 2007SPRING/SUMMER 会場パンフレット』

社団法人日本通信販売協会 (2005) 『平成17年版通信販売ファクトブック』

社団法人日本通信販売協会 (2006) 『第24回通信販売企業実態調査報告書』

総務省 (2006) 『モバイルコンテンツの産業構造実態に関する調査結果』

日本貿易振興機構 (2005) 『日本の通信販売市場調査』

ネットエイジア株式会社 (2007) 『モバイルコマース利用者に関する自主調査』

楽天リサーチ株式会社・株式会社三菱総合研究所 (2003-2007) 『携帯電話コンテンツ  
/サービス利用者調査』



## ワーキングペーパー 出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力 - シャープの事例研究 -	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 - SA 社を事例として -	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006
2006・15	大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新	11/2006
2006・16	堀口 悟史	産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム 組織文化のマネジメントによるアプローチ	12/2006

2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関Y社 のVCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F損害保険会社における VCP(Value Creation Path)の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S社におけるVCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業のVCP分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株)森精機製作所におけるVCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP(Value Creation Path)によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCPフレーム分析によるT社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店A社グループのシェアードサービス化と そのSS子会社によるグループ貢献のVCP分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みすず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S社の物流(航空輸出)に関するVCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A社におけるVCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007
2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 - 研究開発による「ものがたりづくり」 -	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 - Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案 -	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方	10/2007

		～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考察 - 日本エレクトロニクスメーカーの事例を基に -	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 - 原子力ビジネスにおいて -	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～ 株式会社セイヴェルの事例をてがかりに ～	11/2007